

Public Organizations Management

Vol. 14(4), (Series 56): 55-74/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.78858.5396>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Designing a Model of Personalized Human Resource Management, Case Study: Bakhtar Group Company

Amin Dadashi¹, Majid Zamaheni^{2*}, Esmaeel Rostamzadeh Ganji³, Atieh Bohrani⁴

1. Ph.D Student, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

*Correspondence

Majid Zamaheni
E-mail: zamahani@pnu.ac.ir

Receive Date: 30/April/2026

Revise Date: 18/July/2026

Accept Date: 19/Aug/2026

How to cite

Dadashi, A., Zamaheni, M., Rostamzadeh Ganji, E., & Bohrani, A. (2026), Designing a Model of Personalized Human Resource Management, Case Study: Bakhtar Group Company. *Public Organizations Management*, 14(4), 55-74.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Human resource management has traditionally relied on standardized policies and uniform practices designed to be applied similarly to all employees. Although standardization can contribute to administrative consistency and procedural control, it may not adequately address differences in employees' competencies, experiences, motivations, career aspirations, learning needs, and work-related preferences. Contemporary organizations therefore require HR systems that can recognize individual differences while maintaining alignment with organizational priorities and strategic objectives.

Human resource management personalization refers to the systematic adaptation of HR practices, decisions, and interventions to the characteristics and needs of individual employees. This approach may include personalized training and development, individualized career planning, employee-specific performance management, flexible work arrangements, differentiated reward practices, and data-informed decisions concerning job assignment and professional development. However, personalization should not be interpreted as arbitrary or preferential treatment. Its effectiveness depends on the availability of reliable employee-related information, transparent decision-making, organizational flexibility, and a clear connection between individual needs and organizational goals.

The importance of HR personalization is particularly evident in large industrial and holding-company structures. Such organizations typically include diverse business units, occupational groups, managerial levels, and professional roles. Consequently, employees may differ considerably in their competencies, career paths, developmental needs, work conditions, and expectations. Uniform HR policies may not respond adequately to these differences. At the same time, excessive individualization without strategic coordination may create inconsistency, perceived unfairness, and a lack of coherence in HR decisions.

Bakhtar Group, operating in the petrochemical and industrial context, requires a human resource management system that can respond to the diversity of its workforce while supporting organizational effectiveness and adaptability. Developing an appropriate personalization model can help the organization improve its HR infrastructure, strengthen the capabilities of managers and employees, and create a closer fit between employee needs and organizational requirements.

Accordingly, this study aimed to identify the dimensions of human resource management personalization and develop a context-sensitive model for Bakhtar Group. The study addressed two questions: First, what are the dimensions of personalized human resource management in Bakhtar Group? Second, how can a human resource management personalization model be developed based on the identified dimensions?

Methodology

The study was developmental in purpose and qualitative in approach. It was conducted to identify the dimensions of HR personalization and develop a model appropriate to the organizational context of Bakhtar Group. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with senior managers, managers, and senior human resource experts associated with Bakhtar Group.

Participants were selected through purposive sampling. The selection criteria included having at

least five years of managerial experience in the field of human resource management, direct involvement in the design or implementation of HR policies such as compensation, career development, and specialized training, familiarity with contemporary HR concepts, and willingness to participate in the study. These criteria were used to ensure that the interviewees possessed practical knowledge and relevant experience concerning HR processes and personalization-related practices.

The data collection process included 15 in-depth semi-structured interviews. Each interview lasted approximately 60 to 90 minutes. Sampling continued until theoretical saturation was reached at the fifteenth interview. The semi-structured format allowed the researchers to use a consistent set of guiding questions while also exploring participants' experiences, interpretations, and suggestions concerning personalized HRM in greater depth.

The interview data were analyzed using thematic analysis. The analysis followed Braun and Clarke's six-phase framework, including familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the final analytical report. MAXQDA was used to organize the interview material, support the coding process, facilitate comparison among codes, and assist in the visualization of thematic relationships and networks.

The analysis was conducted inductively, allowing concepts and themes to emerge from the interview data and the organizational context. During the analytical process, the researchers reviewed the data repeatedly, identified meaningful units, assigned initial codes, compared related codes, and organized them into broader conceptual categories. The resulting themes were then reviewed in relation to the research questions and the overall purpose of the study.

Trustworthiness was addressed using procedures associated with qualitative research quality. Credibility was supported through member checking, while transferability was enhanced through a detailed description of the research context. Inter-coder reliability was assessed using Cohen's kappa, which was reported as 82 percent. The use of MAXQDA also contributed to the organization and documentation of the analytical process.

Findings

The findings indicate that HR personalization in Bakhtar Group is a multidimensional phenomenon involving technological, human, structural, cultural, strategic, and organizational considerations. The initial analysis identified six broad areas relevant to personalization: technology and data orientation; employee-centeredness and employee experience; structural and operational flexibility; culture and trust; strategy and alignment with organizational goals; and organizational barriers and limitations.

The first area, technology and data orientation, emphasizes the importance of using employee-related information in HR decision-making. Data concerning employees' performance, competencies, career interests, and training requirements can help managers design more appropriate HR interventions. Data-driven decision-making also creates a basis for reducing purely intuitive or uniform HR decisions and improving the fit between employees and HR practices.

The second area, employee-centeredness and employee experience, highlights the need to consider employees' perceptions, expectations, professional interests, and individual circumstances. From this perspective, employees are not merely recipients of standardized HR services. They actively experience HR practices and evaluate their relevance, fairness, usefulness, and consistency with their professional needs.

The third area, structural and operational flexibility, relates to the organization's ability to adjust work arrangements and HR processes. Flexibility in scheduling and the possibility of assigning or rotating tasks according to work conditions can help the organization respond to differences among employees and changing operational requirements. Such flexibility can also support learning, job enrichment, and the more effective use of employee capabilities.

The fourth area, culture and trust, underlines the significance of an organizational environment in which employees feel that personalized decisions are transparent, fair, and based on legitimate criteria. Without trust, the implementation of personalized HR practices may be interpreted as favoritism or inconsistency. Therefore, personalization requires not only data and flexible procedures but also a supportive organizational culture.

The fifth area, strategy and alignment with organizational goals, emphasizes the need to connect individual HR interventions with organizational priorities. Personalized training, career planning, and performance objectives should contribute to the development of capabilities required by the organization. This alignment ensures that personalization remains strategically meaningful and does not become disconnected from organizational performance.

The sixth area, organizational barriers and limitations, reflects the challenges that may restrict the implementation of personalized HRM. These challenges may include insufficient data infrastructure, limited managerial capabilities, rigid procedures, lack of coordination among organizational units, and resistance to changing established HR practices.

The analysis also identified relationships among the emerging concepts. For example, flexibility in work scheduling and task assignment was associated with the broader concept of structural

agility. Similarly, linking individual goals to organizational indicators and reviewing career goals reflected the importance of individual–organization alignment. The findings were ultimately organized into a thematic model that connects employee-specific decision-making, employee-centered practices, structural flexibility, organizational culture, strategic alignment, and organizational adaptability.

Discussion and Conclusion

The findings suggest that HR personalization in Bakhtar Group should be understood as an integrated managerial process rather than as the isolated provision of different benefits or services to individual employees. The process begins with the recognition of employee differences and the systematic use of relevant employee information. Without reliable data concerning competencies, performance, career interests, and developmental needs, personalization may become subjective and inconsistent.

The findings further indicate that data alone cannot produce personalized HRM. Organizational structures and processes must possess sufficient flexibility to transform information into practical action. Training schedules, career pathways, task assignments, and other HR practices should be adaptable within transparent organizational boundaries. This flexibility allows the organization to respond to individual needs while preserving coordination and accountability.

The alignment of individual and organizational goals is also central to the model. Personalized HRM should support employee development while contributing to organizational priorities. When individual career goals and training plans are connected to organizational indicators and capability requirements, personalization can strengthen motivation, performance, and the effective use of human capital.

Trust and organizational culture provide the social foundation for implementing the model. Employees need to understand the criteria used for personalized decisions and perceive those decisions as fair and legitimate. Managerial competence, communication, transparency, and appropriate data governance are therefore important conditions for successful implementation.

From a practical perspective, Bakhtar Group can use the proposed model to strengthen its HR and technological infrastructure, train managers and employees in personalized HR practices, develop individualized learning and career plans, improve the alignment of individual goals with organizational indicators, and introduce greater flexibility into scheduling and task allocation. The organization may also benefit from periodically reviewing HR processes and using HR analytics to support more timely and informed decisions.

In conclusion, this study provides a context-sensitive model for understanding and developing personalized human resource management in Bakhtar Group. The model demonstrates that personalization depends on the interaction of employee-centeredness, data-informed decision-making, structural flexibility, trust, strategic alignment, and organizational adaptability. When these elements are implemented coherently, personalized HRM can provide a basis for improving the relevance of HR practices, strengthening employee development, and increasing the organization's capacity to respond to changing industrial and workforce conditions.

KEY WORDS

Personalized Human Resource Management, Data-Driven Individual Decision-Making, Structural Flexibility, Alignment of Individual and Organization, Organizational Agility.



طراحی مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، مورد مطالعه: شرکت گروه باختر

امین داداشی^۱، مجید ضماهنی^{۲*}، اسماعیل رستم‌زاده گنجی^۳، عطیه بحرانی^۴

چکیده

هدف این پژوهش، تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای کلیدی شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت گروه باختر به‌منظور ارائه یک مدل منسجم و متناسب با ساختار صنعت پتروشیمی است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی، پارادایم تفسیری و استراتژی تحلیل مضمون انجام شده است و از لحاظ هدف، در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران حوزه منابع انسانی در شرکت‌های گروه باختر با تجربه بیشتر از ۵ سال سابقه کار در حوزه‌های کلیدی و تخصصی منابع انسانی، دارای تجربه مشارکت مستقیم در طراحی یا اجرای سیاست‌های جبران خدمات، مسیر شغلی یا آموزش‌های اختصاصی و داشتن دانش نظری یا تجربی در زمینه شخصی‌سازی منابع انسانی بودند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق با ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان حوزه منابع انسانی شرکت گروه باختر که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند، گردآوری گردید. فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل مضمون ۶ مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. جهت سازمان‌دهی یافته‌ها از مدل شبکه مضامین آترید-استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده گردید. روایی پژوهش با شاخص‌های قابلیت اعتبار و انتقال‌پذیری و پایایی آن از طریق روش توافق درون کدگذار ارزیابی شد. یافته‌ها نشان داد که مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در گروه باختر پس از تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۲۱۵ کد اولیه گردید که پس از ادغام و پالایش در مرحله کدگذاری انتخابی، در قالب ۸ کد نهایی، ۴ مضمون پایه، ۳ مضمون سازمان‌دهنده شامل «مدیریت فردمحور»، «همسویی فرد و سازمان» و «سازگاری کلان سازمانی» و در نهایت یک مضمون فراگیر با عنوان «شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت گروه باختر» دسته‌بندی شد. مدل استخراج شده نشان داد که شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در ساختار گروه باختر، مستلزم ایجاد سازگاری میان نیازهای فردی کارکنان و راهبردهای کلان سازمانی است. یافته‌های این پژوهش می‌تواند زمینه‌ساز بهبود بهره‌وری، افزایش نگهداشت نیروی انسانی و ارتقای اثربخشی فرآیندهای منابع انسانی در گروه باختر باشد.

واژه‌های کلیدی

شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی، انعطاف ساختاری، همسویی فرد و سازمان، چابکی سازمانی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: مجید ضماهنی
zamahani@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۲۸

استناد به این مقاله:

داداشی، امین؛ ضماهنی، مجید؛ رستم‌زاده گنجی، اسماعیل و بحرانی، عطیه (۱۴۰۵). طراحی مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، مورد مطالعه: شرکت گروه باختر. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۴)، ۵۵-۷۴.

مقدمه

در اقتصاد جهانی قرن ۲۱، مدیریت و توسعه انسان‌ها به یک مزیت رقابتی کلیدی برای سازمان‌ها و جوامع تبدیل شده است. توسعه جوامع به توسعه منابع انسانی گره می‌خورد و سرمایه انسانی محور هرگونه توسعه قلمداد می‌شود. در سال‌های اخیر، نقش بالقوه توسعه سرمایه انسانی در رشد و توسعه اقتصادی و ارتقای سطح اجتماعی جوامع در سطح ملی، توجه بسیاری از صاحب‌نظران را در بخش توسعه منابع انسانی به خود جلب کرده است (مؤذن علوی و همکاران، ۱۳۹۹).

مقوله خدمات شخصی‌سازی و سامانه‌های توصیه گر یا پیشنهاددهنده، در زمره یکی از موضوعات کاربردی، تأثیرگذار و با اهمیت پژوهشی در حوزه فناوری است که صاحب‌نظران بسیاری در زمینه فلسفه، نظریه‌ها و پیاده‌سازی این پدیده، پژوهش‌های فراوانی در قالب مقالات و کتب منتشر نموده‌اند. هدف شخصی‌سازی، ایجاد روابط یک به یک با مشتریان فعلی و ارائه محتوایی پیوسته و مرتبط به‌منظور افزایش مشتریان جدید است. کالا یا خدمات شخصی‌سازی شده، موجب بهبود رضایت مشتری می‌شود که این خود پیش‌زمینه‌ای برای افزایش استفاده‌کنندگان از این نوع خدمات است (میری و همکاران، ۱۳۹۵).

با توجه به ظهور عصر اطلاعات و رشد سریع جهانی‌شدن اقتصاد، محیط کار شاهد تغییرات قابل‌ملاحظه‌ای بوده است؛ به همین دلیل بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که به منابع انسانی توجه بیشتری نموده و آن را به مزیت رقابتی خود تبدیل کنند. برای دستیابی به این هدف، تنظیم یک استراتژی منابع انسانی بی‌نقص و استفاده از فنون مختلف جهت پیاده‌سازی آن، ضروری است. از طرف دیگر، با توسعه فناوری‌های کامپیوتری و ارتباطات شبکه‌ای، ابزارهای بسیاری به اینترنت وصل شده و مرز بین دنیای واقعی و مجازی را نامشخص کرده‌اند. این ابزارها با بهبود دادن ساختار فناوری اطلاعات مدیریت منابع انسانی، می‌توانند تأثیر مثبتی بر یکپارچه‌سازی مدیریت منابع و در نهایت کاهش هزینه‌های مربوط به آن شوند (لی^۱، ۲۰۲۱).

شخصی‌سازی، تنها به تمایز یک فرد اشاره ندارد، بلکه به دنبال آشناسازی آن فرد با یک محیط، هم در خانه و هم در سازمان است؛ البته گستردگی این فرآیند در سازمان کمتر از میزان آن در خانه است. محققان چهار دلیل برای شخصی‌سازی در محیط کار مطرح کرده‌اند که شامل دلایل مربوط به پرسنل و محیط کار می‌شوند: دلایل عملیاتی؛ مشخص کردن محدوده و قلمرو؛ ایجاد شناخت؛ و ابراز هویت (وندروورت و ون میل^۲، ۲۰۰۲).

شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی را از حالت استاندارد و همه‌شمول سنتی به مسیری هدایت می‌کند که اقدامات منابع انسانی بر اساس تأثیرات بالقوه آن‌ها بر توانایی، انگیزش، بهره‌وری، جو منابع انسانی، انعطاف‌پذیری، بازگشت سرمایه منابع انسانی و عملکرد مالی تنظیم شوند، زیرا هدف اصلی شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، ایجاد تناسب بین نیازها و ترجیحات متفاوت هر یک از کارکنان و در نهایت، افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی است (هوانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

با توجه به شرایط جاری کشور به‌ویژه در بعد اقتصادی و همین‌طور رقابتی‌تر شدن فضای موجود به‌واسطه وجود شرکت‌ها و سازمان‌های متعدد، سؤال مهم این است که چگونه می‌توان در یکی از ارزشمندترین منابع و دارایی‌های سازمان، یعنی منابع انسانی، انگیزه، حرکت و رشد ایجاد نمود؛ به‌گونه‌ای که حاصل آن توانمندسازی کارکنان، افزایش بهره‌وری و به تبع آن تأمین رضایت این منابع باشد. با توجه به گسترش روزافزون توجه به کارکنان و ویژگی‌ها و نیازهای شخصی هرکدام از آن‌ها، مدیریت منابع انسانی به سمت شخصی‌سازی حرکت می‌کند تا به بهترین نحو کارکنان خود را تشویق به عملکرد بهتر نموده و در نهایت عملکرد سازمان را بهبود بخشد.

در این میان، شرکت گروه باختر نیازمند بهبود زیرساخت‌ها و آموزش مدیران و کارکنان خود جهت شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی است تا از مهم‌ترین سرمایه‌های خود یعنی کارکنان، استفاده مناسب داشته و علاوه بر بهبود شرایط و رضایت آن‌ها، با ایجاد تناسب میان ارزش‌ها و اهداف سازمان و نیازها و ترجیحات کارکنان، به تنظیم و پیاده‌سازی برنامه‌ها و اقدامات شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی بپردازد. به همین دلیل پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشد:

۱. ابعاد شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت گروه باختر کدامند؟
۲. مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت گروه باختر بر اساس ابعاد مشخص شده چگونه است؟

مبانی نظری

شخصی‌سازی

از جمله روش‌هایی که سازمان‌ها در پاسخ به تنوع نیازهای اطلاعاتی استفاده‌کنندگان به تبعیت از سایر سازمان‌ها یاری می‌کند، شخصی‌سازی است. شخصی‌سازی را می‌توان برآورده ساختن نیازهای منحصر به فرد تک‌تک افراد از طریق برنامه‌ریزی و ارائه خدمات تعریف کرد. البته باید توجه داشت که علی‌رغم تأکید زیادی که در این تعریف روی «تک‌تک» و «منحصر به فرد»

1. Li

2. Van der voortd & Van meel

سازمان، با یکدیگر تفاوت دارند. شخصی سازی مدیریت منابع انسانی را می توان در سه گروه دسته بندی کرد:

۱. توصیه های مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده، مانند برنامه ریزی مسیر شغلی، پاداش ها و یادگیری شخصی سازی شده؛

۲. انتخاب های مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده، مانند سازمان دهی برنامه کاری منعطف شخصی سازی شده و برنامه های مزایای سبک کافه تریا (سلف سرویس)، که به هر یک از کارکنان اجازه می دهد که آن دسته از اقدامات منابع انسانی را انتخاب کند که دارای بیشترین هماهنگی با نیازها و ترجیحات فردی وی می باشد؛

۳. برنامه ها و اقدامات واقعی مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده، مانند جذب شخصی سازی شده، یادگیری شخصی سازی شده، مدیریت استعداد شخصی سازی شده و پاداش شخصی سازی شده. مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده، لزوماً نوعی از «اقدامات با عملکرد بالا» است که با نیازها و ترجیحات فردی کارکنان سازگار بوده و اغلب تحلیل گران پیشرفته منابع انسانی و هوش مصنوعی را به کار می گیرد تا انعطاف پذیری و اثربخشی را برای منابع انسانی به ارمغان آورده و آن را به سطح بالاتر برساند (محمد، ۲۰۱۹: ۶۱).

شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، در واقع یک شکل غایی از تمایز مدیریت منابع انسانی است که طی آن، برنامه ها و اقدامات منابع انسانی در سطح فردی با یکدیگر تفاوت دارند. به عبارت دیگر، شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، با تمرکز بر مفاهیم تمایز مدیریت منابع انسانی، توضیح می دهد که چگونه یک معماری منابع انسانی متمایز که در سطح فردی در سازمان متفاوت است، نتایج منابع انسانی و سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، نسل آینده مدیریت منابع انسانی را ارائه داده و با یکپارچه سازی مجموعه ای از نتایج منابع و هوش مصنوعی، در پی بهینه سازی مجموعه ای از نتایج منابع انسانی و سازمان است (هوانگ^۶ و همکاران، ۲۰۲۳). شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، عمدتاً به سه نوع تقسیم می شود:

۱. توصیه ها و پیشنهادهای مربوط به شخصی سازی مدیریت منابع انسانی؛

۲. گزینه ها و انتخاب هایی که کارکنان می توانند آن ها را برگزینند؛

۳. برنامه ها و اقدامات واقعی شخصی سازی مدیریت منابع انسانی که در سطح فردی با یکدیگر متفاوت هستند. به عنوان

می شود؛ این سازمان است که می بایست درباره نحوه بخش بندی اهدافش تصمیم گیری کند (میری و همکاران، ۱۳۹۵).

شخصی سازی به یک استراتژی بازاریابی مشتری محور اشاره دارد که به دنبال ارائه خدمات و محتوای مناسب به شخص مناسب و در زمان مناسب است و هدف نهایی آن، حداکثر ساختن فرصت های کسب و کار در زمان حال و آینده است (تام و هو، ۲۰۰۶). نقطه قوت این استراتژی این است که به مقدار اندکی تلاش از طرف مشتری نیاز دارد و عمدتاً به تلاش بازاریاب وابسته است که در پی شناسایی و برطرف ساختن نیاز یا نیازهای مشتری است (آگویی^۷ و همکاران، ۲۰۱۵).

به بیانی دیگر شخصی سازی عبارت است از درک رفتار کاربر و سازگاری با نیازهای کاربر، به منظور ارائه بهترین خدمات ممکن به وی (جاتین^۸ و همکاران، ۲۰۲۲: در تعریفی دیگر، شخصی سازی مجموعه راه ها و تدابیری عنوان شده است که به موجب آن، اطلاعات و خدمات برای انطباق با نیازهای مشخص و منحصر به فرد اشخاص یا گروه ها طراحی می شوند و حاصل آن را خدمات شخصی سازی می نامند. این گونه خدمات، با هماهنگی شکل ارائه و محتوای آن ها بر اساس وظایف شخصی، پیشینه، تاریخچه، ابزار، نیازهای اطلاعاتی، محل استقرار و ... کاربران قابل دستیابی است (کالان^۹ و همکاران، ۲۰۰۳).

شخصی سازی، تنها به تمایز یک فرد اشاره ندارد، بلکه به دنبال آشناسازی آن فرد با یک محیط، هم در خانه و هم در سازمان، است؛ البته گستردگی این فرآیند در سازمان کمتر از میزان آن در خانه است. محققان چهار دلیل برای شخصی سازی در محیط کار مطرح کرده اند که شامل دلایل مربوط به پرسنل و محیط کار می شوند: دلایل عملیاتی؛ مشخص کردن محدوده و قلمرو؛ ایجاد شناخت؛ و ابراز هویت (وندروورت و ون میل، ۲۰۰۲).

سوارس^۵ (۲۰۰۸)، فرآیند شخصی سازی را شامل جمع آوری و تحلیل اطلاعات مشتری از منابع درونی و بیرونی و تعاملات مشتری، سفارشی کردن عناصر آمیخته بازاریابی (محصول، تبلیغات، مکان و قیمت) بر اساس پرونده مشتری و هدف گذاری فعالیت های بازاریابی بر اساس اطلاعات مشتری می داند (سوارس، ۲۰۰۸).

شخصی سازی مدیریت منابع انسانی

شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، شامل برنامه ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی تعریف می شود که برای افراد مختلف در

1. Tam & Ho
2. Aguirre
3. Jatain
4. Callan
5. Soares

6. Mohammed
7. Huang

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های تجربی داخلی و خارجی انجام شده در حوزه شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، هر یک با رویکردها و زمینه‌های متنوع، تلاش داشته‌اند ابعاد، مؤلفه‌ها و پیامدهای این رویکرد نوین را در سازمان‌ها بررسی کنند. در ادامه، مروری بر مهم‌ترین مطالعات تجربی انجام شده ارائه می‌گردد تا بستر تحلیلی مناسبی برای جابایی پژوهش حاضر در ادبیات علمی فراهم شود.

قباخلو و همکاران (۱۴۰۱)، طراحی سیستم توصیه‌گر برای ارائه خدمات مناسب و منطبق با رضایت مشتریان با نگاه به سلیقه‌ها، احساسات و تجربیات آن‌ها را مورد بررسی قرار دادند. روش اجرای ارائه شده در این پژوهش به این ترتیب است که عقاید و تجربه‌های مشتریان را از راه بررسی توییت‌های حاوی هشتگ‌هایی با عنوان‌ها و سرفصل‌های خدمات بانکی به‌عنوان داده‌های جامعه آماری دریافت و پس از بررسی، نتیجه را در قالب متغیرهای نمره احساسات افراد برای توییت‌ها، نمره ارتباط، شباهت کسینوسی و میزان ضریب اطمینان و در نظر گرفتن گروه‌هایی از ویژگی‌های مربوطه و عقاید ثبت شده در فرآیند آموزش و تست، به صورت ارائه پیشنهاد شخصی‌سازی شده برای دریافت خدمات بانکی فراهم می‌کند.

غفریان و همکاران (۱۳۹۹)، به دنبال ارائه مدلی کاربردی از سامانه توصیه‌گر (پیشنهاددهنده) در حوزه خدمات شخصی‌سازی کتابخانه دیجیتال آستان قدس رضوی بوده‌اند. این سامانه، با تحلیل الگوهای رفتاری کاربران و ارائه پیشنهادها دقیق و موردنیاز، آنان را از مرور داده‌های غیرمرتبط بی‌نیاز می‌سازد. از مزایای این سامانه می‌توان شناسایی دقیق نیازهای اطلاعاتی، افزایش کیفیت جستجو، کمک به انتخاب صحیح منابع اطلاعاتی و پیش‌بینی نیازهای آتی کاربران را برشمرد.

زهره وندیان و مندعلیزاده (۱۳۹۸)، در پژوهش خود در پی بررسی اثر شخصی‌سازی خدمات و قدردانی مشتری بر وفاداری کاربران بوده‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که شخصی‌سازی خدمات و قدردانی مشتری، بر وفاداری مشتری اثر مستقیم و معنادار داشته‌اند. همچنین، ابعاد کیفیت رابطه، نقش میانجی در رابطه بین شخصی‌سازی خدمات و قدردانی مشتری در باشگاه‌های ورزشی شهر اراک داشتند؛ بنابراین، باشگاه‌ها با ارائه خدمات متناسب با نیازها و خواسته‌های مشتریان، می‌توانند حس قدردانی و نیز رضایتمندی و وفاداری آن‌ها را توسعه داده و با ایجاد رابطه‌ای با کیفیت بالا این اثربخشی را افزایش دهند.

حاجی علی‌اکبری و رنجی (۱۳۹۳)، در پژوهش خود با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر شخصی‌سازی بیمه آنلاین و تأثیر آن

مثال، شرکت آی بی ام، از هوش مصنوعی استفاده کرده است تا برای هرکدام از کارکنان خود، دوره‌های آموزشی مناسب را پیشنهاد دهد (تامبی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

اهمیت شخصی‌سازی برای افراد در سازمان‌ها یا واحدهای سازمانی گوناگون، با هم متفاوت است. ولز^۲ و همکاران (۲۰۰۷)، بر این عقیده‌اند که پیش‌بینی‌کننده‌های اولیه شخصی‌سازی، به‌جای اولویت‌های کارکنان، مسائل سازمانی هستند؛ به‌عنوان مثال، خط‌مشی شرکت در حوزه شخصی‌سازی، امکان شخصی‌سازی از طریق داشتن یک محیط کار اختصاصی و امکان دسترسی به فضای مناسب برای مشتریان و مراجعه‌کنندگان، از جمله این موارد هستند. محققان بر این باورند که مقاومت شدید سازمان در برابر شخصی‌سازی محیط کار، منجر به ایجاد تعارض، شخصی‌سازی خودسرانه و نامناسب محیط کار و بی‌علاقگی کارکنان خواهد شد. همه موارد یاد شده، در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری خواهند شد (السباخ^۳، ۲۰۰۳). شخصی‌سازی از دید سازمان، وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف و مزایای زیر است:

- افزایش کارایی و اثربخشی ارتباطات میان سازمان و کاربران؛

- پیش‌بینی رفتار کاربران؛

- تحت تأثیر قرار دادن کاربران در راستای هدایت آنان به سمت و سویی که رفتار موردنظر را ابراز کنند. در واقع، بر اساس نوع هر سازمان، مزایای شخصی‌سازی متفاوت خواهد بود:

- برای یک سازمان خرده‌فروش، شخصی‌سازی ابزاری جهت بهبود روابط با مشتری بوده و در نهایت موجب افزایش فروش محصولات و بهبود سوددهی خواهد بود.

- برای یک سازمان در بخش بهداشت و درمان، شخصی‌سازی ابزاری جهت افزایش اثربخشی اطلاعات ارائه شده در حوزه سلامت و درمان و به دنبال آن، افزایش رضایت و پیروی بیمار از فرآیند درمان و در نهایت ارائه خدمات درمانی بهتر خواهد بود.

- برای یک سازمان در بخش عمومی یا دولتی، که وظیفه اصلی آن اعمال قانون است؛ شخصی‌سازی می‌تواند ابزاری جهت افزایش میزان پیروی شهروندان از قانون باشد. بنابراین، تفاوت‌های موجود در ماهیت هر سازمان تعیین خواهد کرد که شخصی‌سازی چگونه و تا چه اندازه برای آن سازمان مفید واقع می‌شود (پترسون^۴ و همکاران، ۲۰۰۷).

1. Tambe
2. Wells
3. Elsbach
4. Pieterston

شخصی سازی سازمان و همچنین وضعیت کارکنان و محیط کار، پیش بینی می شود.

پترسون^۴ و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «شخصی سازی در بخش عمومی: زیرساخت ها و موانع سازمانی پیش روی شخصی سازی خدمات الکترونیکی کاربران در بخش عمومی»، بر این عقیده اند که شخصی سازی، فرصت های بزرگی در زمینه کارایی و اثربخشی ارتباطات فراهم می کند و بنابراین، رفتار شهروندان را پیش بینی و حتی تحت تأثیر قرار می دهد.

برونیا و گاسلینک^۵ (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «شخصی سازی در سازمان های غیرمتمرکز: بررسی نیازهای منابع انسانی»، تأکید می کنند که شخصی سازی در محیط کاری که کارکنان متناسب با آن انتخاب نشده باشند، امکان پذیر نخواهد بود. یافته های این پژوهش حاکی از آن بود که هنگام پیاده سازی طرح سازمان های غیرمتمرکز، شخصی سازی به عنوان یک عامل تأثیرگذار در نظر گرفته می شود؛ هنگامی که عوامل مختلف مانع اجرای شخصی سازی در محیط کار شوند، کارکنان روش های متعدد دیگر را دنبال خواهند نمود تا محیط کار را صمیمی تر و راحت تر کرده و هویت خود را در سازمان نشان دهند.

انسری و میلر^۶ (۲۰۰۶)، در پژوهشی با عنوان «کاربرد الگوی شخصی سازی در مدیریت تنوع»، به بررسی الگوی شخصی سازی و مؤلفه های شخصی سازی (مقایسه خود با دیگران، خودافشایی و همدلی) پرداخته اند. این پژوهشگران استدلال می کنند که هنگامی که شخصی سازی در بافت یک سازمان پیاده سازی می شود، می تواند موجب بهبود روابط بین گروهی در سازمان شده و بنابراین، اثربخشی و بهره وری را افزایش دهد.

جمع بندی و بررسی پژوهش های انجام شده در حوزه شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، حاکی از آن است که مطالعات کافی و مبسوط در این حوزه در داخل انجام نشده و بخصوص در صنعت نفت و پتروشیمی، این متغیر سازمانی مورد توجه واقع نشده است؛ بنابراین پژوهش حاضر در پی ارائه مدل شخصی سازی مدیریت منابع انسانی و تلاش در مسیر غنی سازی ادبیات و کاربرد این متغیر مهم در صنعت پتروشیمی می باشد.

روش شناسی پژوهش

با توجه به این که پژوهش حاضر، مسئله ای را مورد بررسی قرار داده که قبلاً به این شکل و در این سطح به آن پرداخته نشده

بر وفاداری مشتریان»، تأکید می کنند که در محیط کنونی، به دلیل تعداد زیاد مؤسسات درگیر در تجارت الکترونیک، رقابت در تجارت الکترونیک به طور مداوم در حال افزایش است. نتایج حاصل از تحلیل داده ها از طریق روش معادلات ساختاری نشان داد که مؤلفه های شخصی سازی شامل امکان خرید بیمه نامه آنلاین، اعلام خسارت آنلاین، اعلام مدت بیمه نامه به صورت آنلاین، ارائه تحقیقات شخصی آنلاین، و امکان دستیابی به اخبار بیمه ای به صورت آنلاین، بر وفاداری مشتریان شرکت های بیمه دارای تأثیر مثبت بوده است.

هوانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده از طریق تحلیلگران منابع انسانی و هوش مصنوعی: از نظریه تا عمل»، به دنبال نظریه سازی در زمینه مفهوم نوظهور شخصی سازی مدیریت منابع انسانی بوده و دریافتند که مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده، شامل منابع منحصربه فردی از مزایای رقابتی پایدار است و اثرات جانبی قابل توجهی بر سیستم های کاری با عملکرد بالا دارد. شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، موجب بهبود استانداردهای سنتی مدیریت منابع انسانی در حوزه های بهره وری، جوسازمانی مطلوب، انعطاف پذیری، بازگشت سرمایه مدیریت منابع انسانی، و عملکرد مالی سازمان خواهد شد.

ناندی^۲ و باسو (۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان «نقش دیجیتال کردن منابع انسانی در شخصی سازی منافع کارکنان»، تأکید می کنند که با وجود توجه جدی سازمان ها به منافع کارکنان در سال های اخیر، پژوهشگران منابع انسانی، توجه اندکی نسبت به برنامه منافع کارکنان داشته اند. ولی در عصر رقابتی کنونی که در آن، عملکرد کارکنان به عنوان یکی از عناصر کلیدی موفقیت سازمان در نظر گرفته می شود، رضایت و حفظ و نگهداشت کارکنان به دغدغه جدی هر سازمان تبدیل شده است. بنابراین، برنامه شخصی سازی منافع کارکنان، می تواند این باور را در کارکنان ایجاد کند که سازمان به آن ها مزایایی ارائه می دهد که با نیازهای کنونی زندگی آن ها هماهنگ می باشند.

ولز و تلن^۳ (۲۰۰۲)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر شخصیت، وضعیت، و محیط کار در شخصی سازی: محیط کار شما در مورد شما چه می گوید»، تأکید کرده اند که مطالعات در حوزه ویژگی های شخصیتی نشان می دهد که کارکنانی که به شخصی سازی می پردازند، احتمالاً خلاق تر بوده و نیاز بیشتری نسبت به رابطه و وابستگی و نیاز کمتری به حریم شخصی خواهند داشت. شخصی سازی، در درجه اول از طریق خطمشی

4. Pieterston
5. Brunia & Gosselink
6. Ensari & Miller

1. Huang
2. Nandy
3. Wells & Thelen

و مضامین فراگیر را شکل داده و ساختار کلی مدل مفهومی پژوهش را تشکیل می‌دهند.

روش‌های گردآوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز در این پژوهش عبارت‌اند از:

- مطالعات کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها و نشریات داخلی و خارجی، پایگاه‌های داده، سایت‌های اینترنتی و...

- مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با متخصصان امر منابع انسانی و مدیران شرکت گروه باختر و نخبگان دانشگاهی.

روش تحلیل مضمون که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، مبتنی بر رویکرد استقرایی و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد. داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه، پس از پیاده‌سازی در این نرم‌افزار، سازمان‌دهی و کدگذاری و مدل پیشنهادی پژوهش استخراج شد. چارچوب تحلیل مضمون در این پژوهش، مبتنی بر روش براون و کلارک (۲۰۰۶) و با رعایت اصول آترید-استرلینگ (۲۰۰۱) می‌باشد. مراحل تحلیل مضمون شامل آشنایی با داده‌ها (مطالعه و مرور مصاحبه‌ها)، کدگذاری اولیه (استخراج واحدهای معنایی)، استخراج مضامین پایه (گروه‌بندی کدها)، شناسایی مضامین سازمان دهنده (ترکیب مضامین پایه در سطح بالاتر) و در نهایت، طراحی مدل مفهومی (نمایش ارتباط مضامین در قالب مدل) است.

تحلیل مضمون را می‌توان در اکثر روش‌های کیفی به کار بست. در واقع، تحلیل مضمون راهبرد تقلیل و تحلیل داده‌ها است که از طریق آن، داده‌های کیفی تقسیم‌بندی، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌شوند. تحلیل مضمون اساساً یک راهبرد توصیفی است که یافتن الگوها و مفاهیم مهم را از درون مجموعه داده‌های کیفی تسهیل می‌کند (بنکویست و گیون، ۲۰۰۸).

رویکرد تحلیل مضمون، یک روش برای تحلیل داده‌های کیفی و یکی از روش‌هایی است که بر شناسایی الگوی معنایی در یک مجموعه متمرکز می‌شود. این تحلیل، فرآیند شناسایی الگوها یا مضمون‌ها در بطن داده‌های کیفی است. کلارک و براون (۲۰۰۶)، تحلیل مضمون را اولین روش کیفی به شمار آورده‌اند که می‌بایست آموخته شود؛ زیرا روش تحلیل مضمون مهارت‌های اصلی را فراهم نموده و برای انجام بسیاری از انواع دیگر تحلیل‌ها نیز مفید خواهد بود. این امر که روش تحلیل مضمون، بیشتر یک روش است تا این که روش‌شناسی باشد، از نقطه‌نظر یادگیری و آموزش یک مزیت به شمار آمده و بدین معناست که برخلاف بسیاری از روش‌های کیفی، به دیدگاه معرفت‌شناختی یا نظری خاصی وابسته نمی‌باشد؛ به عبارت دیگر، در روش تحلیل مضمون، پژوهشگر آزادی عمل بسیاری دارد و الزامی برای مراجعه یا ارجاع به مبانی نظری

است؛ لذا پژوهش از نظر هدف، از نوع تحقیقات توسعه‌ای است؛ زیرا در چنین نوع تحقیقی هدف، جمع‌آوری الگوها و ایده‌هایی برای دستیابی به درک عمیق از موضوع است. بنابراین، این تحقیق، بدون طرح فرضیه انجام شده و به جای آزمودن فرضیه، محقق در پی یافتن پاسخ برای پرسش‌های تحقیق است.

پژوهش حاضر، با رویکرد کیفی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون انجام شده است؛ داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی گردآوری شد. این رویکرد، به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از طریق گفتگوهای عمیق و باز، تجربه‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان را در زمینه شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، استخراج کند. به‌منظور مدیریت و سازمان‌دهی داده‌ها، از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد که قابلیت کدگذاری باز، محوری و انتخابی را فراهم ساخته و مسیر تحلیل را شفاف و مستند می‌کند.

جامعه مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی در هلدینگ باختر است. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد؛ ملاک‌های انتخاب خبرگان شامل داشتن حداقل ۵ سال سابقه کار مدیریتی در حوزه منابع انسانی، دارای تجربه مشارکت مستقیم در طراحی یا اجرای سیاست‌های جبران خدمات، مسیر شغلی یا آموزش‌های اختصاصی، آشنا با مفاهیم نوین و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که این امر در مصاحبه پانزدهم حاصل شد (۱۵ مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته).

جهت گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با میانگین زمان ۶۰ الی ۹۰ دقیقه استفاده گردید. فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس روش ۶ مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) شامل: ۱. آشنایی با داده‌ها، ۲. ایجاد کدهای اولیه، ۳. جستجوی مضامین، ۴. بازبینی مضامین، ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین و ۶. تهیه گزارش نهایی صورت گرفت. تحلیل رایانه‌ای و ترسیم شبکه مضامین با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. روایی پژوهش با استفاده از معیارهای لینکلن و گوبا (شامل مقبولیت از طریق بازبینی اعضا و انتقال‌پذیری از طریق توصیف عمیق بستر پژوهش) و پایایی آن از طریق روش توافق بین دو کدگذار (کاپای کوهن معادل ۸۲ درصد) تأیید گردید.

فرآیند تحلیل داده‌ها در سه مرحله انجام گردید: در مرحله اول، واحدهای معنایی از متن مصاحبه‌ها استخراج و به کدهای اولیه تبدیل می‌شوند. سپس، در مرحله دوم، کدهای مشابه در قالب خوشه‌ها سازمان‌دهی شده و مضامین پایه را شکل می‌دهند. در نهایت، در مرحله سوم، مضامین پایه با یکدیگر ادغام

تجزیه و تحلیل شده و به روش ترکیب و تلفیق کدهای مختلف به منظور تشکیل مضمون پایه، توجه می شود (همان، ۱۳۹۲).

گام چهارم: ترسیم شبکه مضامین: در این گام، تعیین می شود که برخی مضامین مطرح شده، واقعاً مضمون نیستند، بعضی از مضامین با یکدیگر هم پوشانی دارد و ممکن است لازم باشد سایر مضامین به مضامین جداگانه تفکیک شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

گام پنجم: تحلیل شبکه مضامین: در این گام، شبکه های مضامین ترسیم شده، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. شبکه های مضامین، ابزاری برای تحلیل می باشند، نه خود تحلیل. این شبکه ها به پژوهشگر کمک می کند به یک ادراک عمیق تر از معانی متون رسیده و مضامین استخراج شده را شرح دهد و الگوهای موجود در میان آن ها را شناسایی کند (آترید-استرلینگ، ۲۰۱۴).

گام ششم: در گام آخر تحلیل مضمون، استنتاج های همه شبکه ها، همراه با نظریه های مرتبط با آن ها، به صورت خلاصه، برای تبیین مضامین، مفاهیم، الگوها، و ساختارهای برجسته حاصل از متن، مورد استفاده قرار می گیرد. هدف از این کار، بررسی مجدد سؤالات پژوهش و علایق نظری نهفته در آن هاست (آترید-استرلینگ، ۲۰۰۱).

یافته های پژوهش

در این بخش، به ارائه یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده های کیفی جمع آوری شده از طریق مصاحبه ها، با استفاده از روش تحلیل مضمون می پردازیم.

مرحله اول تحلیل مضمون: آشنایی با داده ها: در اولین مرحله، داده های حاصل از مصاحبه های نیمه ساختاریافته با خبرگان و مدیران منابع انسانی، معرفی شده و زمینه لازم برای ارائه مضامین استخراج شده فراهم می شود.

در این بخش، ویژگی های داده های کیفی مورد استفاده، بافت اجرای مصاحبه ها و وضعیت آماده سازی آن ها ارائه می شود تا تصویری روشن از ورودی تحلیل به دست آمده و بتوانیم کفایت و زمینه بندی نتایج را ارزیابی کنیم. جدول ۱، خلاصه ای از مشخصات و بافت داده های مورد بررسی را نشان می دهد:

نداشته و می تواند به دنبال کشف الگوی خاص خود باشد (کلارک و براون^۱، ۲۰۱۳).

هدف تحلیل مضمون، شناسایی مضمون ها، یعنی الگوها، در داده های مهم یا جالب توجه پژوهشگر است و از این مضمون ها به منظور پاسخگویی به سؤالات پژوهش استفاده کرده و یا اینکه مطالبی در زمینه مسئله مورد نظر بیان می کنند. این امر، بسیار گسترده تر از خلاصه کردن صرف اطلاعات است. یک تحلیل مضمون خوب، هر چیز را خوب درک و تفسیر نموده و آن را حس می کند. یک اشتباه رایج این است که از سؤالات اصلی مصاحبه به عنوان خود مضمون استفاده می کنند. به طور معمول، این اشتباه حاکی از این واقعیت است که داده ها خلاصه و سازمان دهی شده اند تا اینکه به دقت مطالعه شوند (مگوایر و دلاهان^۲، ۲۰۱۷).

روش های مختلفی برای تحلیل مضمون ارائه شده است که هر کدام از آن ها، دارای فرایندهای خاصی هستند. در این پژوهش، با ترکیب روش پیشنهادی کینگ و هاروکز (۲۰۱۰)، براون و کلارک (۲۰۰۶)، و آترید-استرلینگ (۲۰۰۱)، فرآیند مرحله به مرحله و جامعی از روش تحلیل مضمون ارائه می شود. در همین راستا، فرآیند تحلیل مضمون و در قالب شش گام زیر انجام شد:

گام اول: آشنا شدن با داده ها: محقق، به منظور آشنا شدن با عمق و گستره محتوایی داده ها، می بایست خود را در حد مطلوب در داده ها غوطه ور کند. غوطه ور شدن در داده ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده ها» و خواندن داده ها به صورت فعالانه (به معنای جستجو و کاوش معانی و الگوهای موجود در داده ها) است. از طرف دیگر، ابزار مصاحبه عمیق، این امکان را برای محقق فراهم می سازد تا بتواند داده های عمیق را استخراج نموده و سپس، به علامت گذاری و پیاده سازی چندباره آن ها اقدام کند (کمالی، ۱۳۹۷).

گام دوم: ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری: در این گام، از کدها برای تقسیم داده های متنی به قسمت های قابل فهم و استفاده همچون بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی که برای تحلیل خاص لازم است، استفاده می شود. کدهای موجود در چارچوب کدگذاری، می بایست حد و مرز کاملاً معین و تعریف شده داشته باشد، به گونه ای که قابل تغییر و یا تکراری نباشد (آترید-استرلینگ، ۲۰۰۱).

گام سوم: جستجو و شناخت مضامین: در این گام، که تمرکز آن بر سطحی کلان تر از کدهاست، کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب شده و همه داده های کدگذاری شده مرتبط با هر کدام از مضامین، شناسایی و گردآوری می شود. در این مرحله، اساساً کدها

جدول ۱. مشخصات داده‌ها و بافت گردآوری

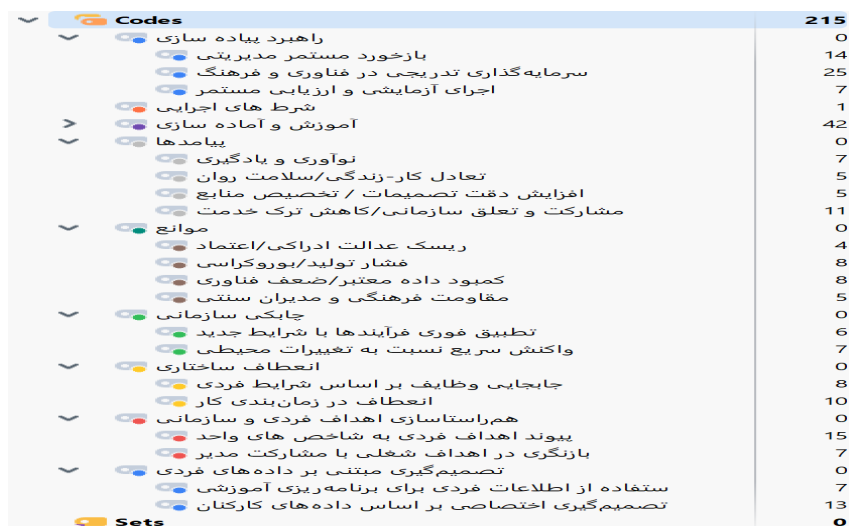
Table 1. Data Characteristics and Collection Context

مؤلفه	شرح
نوع داده	مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته (متن کامل پیاده‌سازی شده)
تعداد مصاحبه	مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران منابع انسانی
دامنه سازمانی	شرکت‌های پتروشیمی و پلیمر مرتبط با شرکت گروه باختر
نقش مشارکت‌کنندگان	مشاور منابع انسانی، کارشناس ارشد منابع انسانی، سرپرست و مدیر منابع انسانی
سابقه کاری مشارکت‌کنندگان	۵ تا ۲۰ سال
زمان گردآوری	سال‌های ۱۴۰۳-۱۴۰۴
روش ضبط و پیاده‌سازی	ضبط صوتی و با رضایت آگاهانه؛ پیاده‌سازی کامل واژه به واژه
وضعیت محرمانگی	کدگذاری ناشناس (مصاحبه ۱ تا ۱۵)؛ حذف شناسه‌های شخصی
نرم‌افزار مدیریت داده	نرم‌افزار مکس کیودا برای سازمان‌دهی، کدگذاری و مستندسازی

مرحله دوم: کدگذاری باز: این مرحله از تحلیل مضمون، در واقع حلقه اتصال بین آشنایی با داده‌ها و استخراج مضامین است؛ به عبارت دیگر، این مرحله جایی است که نقل‌قول‌های واقعی از مصاحبه‌ها به زبان تحلیلی تبدیل شده و هر واحد معنایی با یک کد مشخص و شرایط بافتی همراه می‌گردد. این مرحله، به‌عنوان یک مبنای مستند به‌منظور ورود به مرحله بعدی یعنی استخراج مضامین پایه و سازمان‌دهنده است. شکل ۱، ساختار کدها و زیرکدهای حاصل از تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا را نشان داده است.

شش حوزه اصلی از درون مصاحبه‌ها شناسایی شد که در مراحل بعدی به مضامین پایه و سازمان‌دهنده تبدیل خواهند شد. این حوزه‌ها عبارت‌اند از:

- فناوری و داده محوری
- انسان محوری و تجربه کارکنان
- انعطاف ساختاری و اجرایی
- فرهنگ و اعتماد
- استراتژی و همسویی با اهداف سازمانی
- موانع و محدودیت‌ها



شکل ۱. نمای درختی کدها و زیرکدهای اولیه در مکس کیودا

Figure 1. Tree View of Initial Codes and Subcodes in MAXQDA

نرم‌افزار مکس کیودا نشان داده است که از میان آن‌ها کد پیوند اهداف فردی با شاخص‌های واحد، با ۱۵ قطعه، بیشترین فراوانی را در میان کدهای انتخاب شده دارد. این فراوانی نشان‌دهنده تکرار مفهومی و اهمیت این مضمون در مصاحبه‌های پژوهش است.

مرحله سوم: فرآیند تشکیل خوشه‌ها: در این بخش از تحلیل مضمون، کدهای اولیه با توجه به معیارهای روش تحلیل مضمون، در قالب خوشه‌های معنایی قرار گرفتند. هر خوشه شامل چند کد مرتبط با یکدیگر است که در نهایت به شکل‌گیری یک مضمون پایه منجر شد. شکل ۲، سه کد پرتکرار را بر اساس خروجی

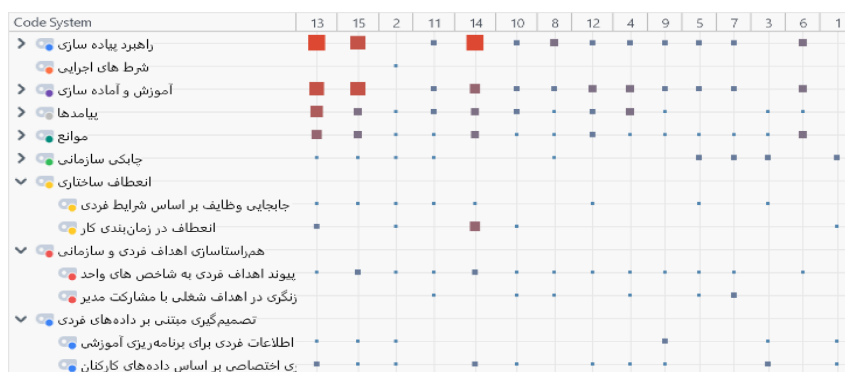
Frequency	Code System
۱۵	پیوند اهداف فردی به شاخص های واحد
۱۳	تصمیم گیری اختصاصی بر اساس داده های کارکنان
۱۰	انعطاف در زمان بندی کار

شکل ۲. فراوانی قطعات کدگذاری شده برای سه کد کلیدی

Figure 2. Frequency of Coded Segments for the Three Key Codes

داده های فردی؛ در مصاحبه های مختلف پژوهش تکرار شده اند. این پراکندگی، نشان دهنده تنوع بافتی و اعتبار مضامین استخراج شده در تحلیل کیفی (تحلیل مضمون) می باشد.

همان طور که در شکل ۳ که خروجی نرم افزار مکس کیودا است مشاهده می شود، کدهای اصلی مانند انعطاف ساختاری، هم راستاسازی اهداف فردی و سازمانی و تصمیم گیری مبتنی بر



شکل ۳. پراکندگی کدهای کلیدی در مصاحبه ها

Figure 3. Distribution of Key Codes Across the Interviews

می شود، کدهایی همچون انعطاف در زمان بندی کار و جابجایی وظایف بر اساس شرایط کاری؛ در یک خوشه مشترک قرار گرفته اند که مبنای ادغام آن ها مضمون پایه چابکی ساختاری می باشد.

به منظور دستیابی به مضامین پایه، کدهای پرتکرار که همپوشانی معنایی با هم داشتند، در قالب خوشه های مفهومی ادغام شدند. شکل ۴ خوشه بندی کدها را بر اساس روابط مفهومی نشان می دهد که از نرم افزار مکس کیودا استخراج شده است. همان طور که مشاهده



شکل ۴. خوشه بندی کدهای پرتکرار بر اساس مفهوم

Figure 4. Concept-Based Clustering of Frequently Occurring Codes

فراهم آید. این فهرست، خروجی نهایی مرحله خوشه سازی بوده و مبنایی برای بخش بعد تحلیل مضمون یعنی مضامین سازمان دهنده می باشد؛ جایی که مضامین پایه در سطح بالاتر گروه بندی و روابط میان آن ها ترسیم می شود. مضامین پایه به دست آمده از روش تحلیل مضمون برای شخصی سازی مدیریت منابع انسانی در جدول ۲ ارائه شده اند:

مرحله چهارم: استخراج مضامین پایه (کدگذاری محوری): در این بخش، مضامین پایه ای که از فرآیند خوشه سازی کدها به دست آمدند، به صورت فهرست نهایی ارائه می شوند. هر مضمون پایه، همراه با تعریف کوتاه، کدهای تشکیل دهنده و پیامد غالب معرفی شده تا تصویر روشنی از نتایج تحلیل مضمون شخصی سازی مدیریت منابع انسانی

جدول ۲. مضامین پایه استخراج شده

Table 2. Extracted Basic Themes

مضامین پایه	تعریف	کدهای تشکیل‌دهنده	پیامد غالب
تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی	تصمیم‌گیری مدیریتی بر اساس داده‌های اختصاصی کارکنان شامل سابقه عملکرد، علایق و نیازها	- تصمیم‌گیری اختصاصی بر اساس داده‌های کارکنان - استفاده از اطلاعات فردی برای برنامه‌ریزی آموزشی	تناسب مداخله‌ها با نیازهای کارکنان و کاهش خطای تخصیص
هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی	پیوند اهداف شغلی کارکنان با شاخص‌های کلان سازمانی	- پیوند اهداف فردی به شاخص‌های واحد - بازنگری در اهداف شغلی با مشارکت مستقیم مدیر	انجام عملکرد و افزایش انگیزش کارکنان
انعطاف ساختاری	تطبیق ساختار وظایف و زمان‌بندی کار با شرایط فردی کارکنان	- انعطاف در زمان‌بندی کار - جابجایی وظایف بر اساس شرایط فردی	کاهش تعارض کار-زندگی و بهبود حضور مؤثر
چابکی سازمانی	توانایی سازمان در واکنش سریع و مؤثر به تغییرات محیطی و شرایط جدید	- واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی - تطبیق فوری فرآیندها با شرایط جدید	افزایش سرعت واکنش سازمان

مرحله پنجم: کدگذاری انتخابی (سازمان‌دهی)

شکل گیرند. این مضامین فراگیر نشان‌دهنده ساختار کلی یافته‌ها بوده و امکان تبیین جامع‌تر نتایج حاصل از پژوهش را فراهم می‌آورند. مضامین فراگیر پژوهش به صورت نمایش داده شده در جدول ۳ به دست آمدند:

مضامین): پس از استخراج مضامین پایه، گام بعد در روش تحلیل مضمون، سازمان‌دهی مضامین است. در این مرحله، مضامین پایه‌ای که از نظر معنا و پیامد، ارتباط نزدیک دارند، در سطح بالاتر گروه‌بندی شدند تا مضامین فراگیر یا محوری

جدول ۳. مضامین فراگیر استخراج شده

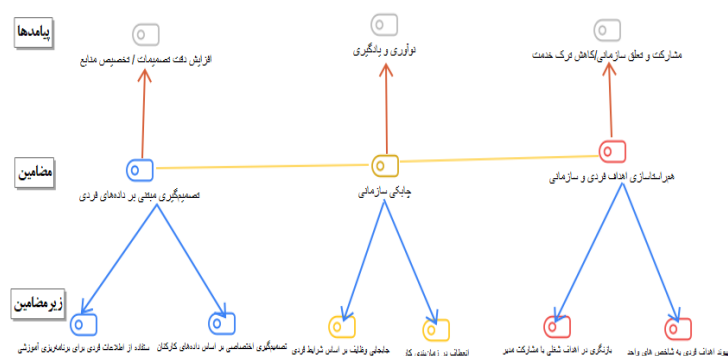
Table 3. Extracted Global Themes

مضامین فراگیر	مضامین پایه زیرمجموعه	پیامد کلان
مدیریت فرد محور	- تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی - انعطاف ساختاری	- تناسب مداخله‌ها - کاهش تعارض کار-زندگی
هم‌سوایی فرد و سازمان	- هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی	- انجام عملکرد - افزایش انگیزش
سازگاری کلان سازمانی	- چابکی سازمانی	- سرعت واکنش سازمان

مرحله ششم: مدل مفهومی نهایی استخراج شده از

پایه چگونه در ارتباط با یکدیگر قرار گرفته و در نهایت به پیامدهای کلان سازمانی منتهی می‌شوند. مضامین پایه در این مدل، زیرساخت اصلی مضامین فراگیر محسوب می‌شوند که در مدل نهایی شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی ارائه خواهند شد.

مضامین پایه: پس از استخراج مضامین پایه و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب مضامین فراگیر، مدل مفهومی پژوهش ترسیم شد. این مدل که از طریق نرم‌افزار مکس کیودا استخراج شده و در شکل ۵ نمایش داده شده است، نشان می‌دهد که مضامین



شکل ۵. مدل مفهومی استخراج شده از مضامین پایه و فراگیر

Figure 5. Conceptual Model Derived from Basic and Global Themes

جهت‌گیری اصلی یافته‌ها را نشان می‌دهد. همه مضامین پایه و فراگیر، به تحقق این مضمون کلان منتهی می‌شوند.

سطح دوم، مضامین فراگیر: این سطح از مدل، بیانگر ابعاد کلان شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی است که از جمعیت و ادغام مضامین پایه حاصل شده‌اند:

مدیریت فردمحور: تمرکز بر تفاوت‌های فردی و نیازهای کارکنان. همسویی فرد و سازمان: پیوند اهداف فردی به اهداف کلان سازمانی.

سازگاری کلان سازمان: توان واکنش سریع و مؤثر سازمان نسبت به تغییرات محیط و فناوری.

سطح سوم، مضامین پایه: این سطح، در واقع شالوده مدل است و مستقیماً از کدهای اولیه حاصل از مصاحبه‌های پژوهش استخراج شده‌اند و شامل موارد زیر می‌شود:

تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های اولیه

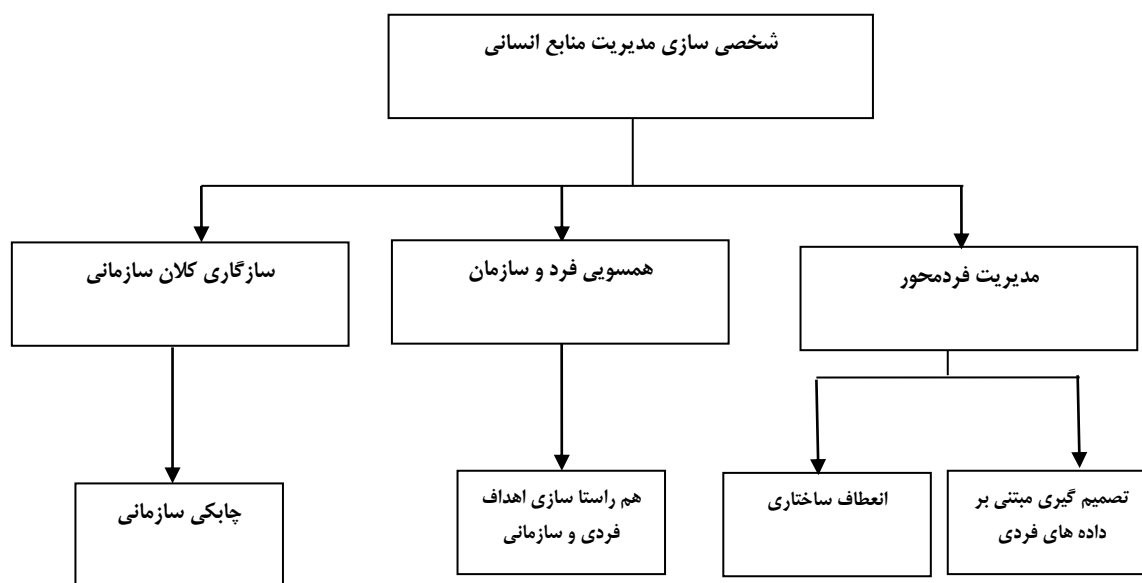
انعطاف ساختاری، هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی، چابکی سازمانی.

این مدل نشان می‌دهد که مضامین پایه چابکی سازمانی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی و هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی؛ چگونه در سطح بالاتر در قالب مضامین فراگیر سازمان‌دهی شده و در نهایت به پیامدهای کلان سازمانی منجر می‌شوند. روابط علی با فلش‌های جهت‌دار نمایش داده شده‌اند و روابط همپوشان یا تسهیلگر بین مضامین پایه با خطوط ساده مشخص شده‌اند.

با استفاده از روش تحلیل مضمون، پس از طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مضامین پایه و فراگیر این پژوهش شناسایی شد. در ادامه، این مضامین در قالب یک مدل سلسله‌مراتبی ارائه می‌شود تا ساختار نهایی شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت باختر، به صورت عینی نمایش داده شود. شکل ۴-۱ نشان‌دهنده این الگو است که در واقع شالوده و نتیجه نهایی این پژوهش را نمایش داده است.

این مدل، در سه سطح تنظیم شده است:

سطح اول، شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی: این سطح، بالاترین لایه مدل است و به‌عنوان مضمون کلان،



شکل ۶. مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت باختر

Figure 6. Personalized Human Resource Management Model in Bakhter Company

قابلیت تحقق پیدا می‌کند که سازمان هم‌زمان بتواند اطلاعات مرتبط با کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی به کار گیرد، میان نیازهای فردی و الزامات سازمانی تعادل ایجاد کند و رویه‌های خود را با شرایط متغیر محیطی و سازمانی تطبیق دهد.

قرار گرفتن تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی در سطح مضامین پایه، از آن جهت اهمیت دارد که هرگونه شخصی‌سازی باید بر شناخت معتبر و نظام‌مند از کارکنان استوار باشد. اطلاعات

تبیین تکمیلی و منطق شکل‌گیری مدل

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در گروه باختر، حاصل اجرای یک اقدام منفرد یا استفاده از یک ابزار مشخص نیست؛ بلکه فرآیندی چند سطحی است که از شناخت تفاوت‌های فردی آغاز می‌شود، از طریق هم‌سوسازی اهداف فرد و سازمان ادامه می‌یابد و در نهایت به سازگاری و چابکی سازمانی منتهی می‌شود. به بیان دیگر، شخصی‌سازی زمانی

اقدامات فردمحور را با جهت‌گیری سازمان هماهنگ می‌سازد؛ و چابکی سازمانی، استمرار و انطباق این اقدامات را تضمین می‌کند. در نتیجه، مضمون فراگیر «شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی» از ترکیب این چهار مضمون پایه و سه مضمون سازمان‌دهنده شکل می‌گیرد و بیانگر رویکردی یکپارچه برای مدیریت تفاوت‌های فردی در چارچوب اهداف سازمانی است.

از این منظر، نوآوری مدل پژوهش حاضر در آن است که شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی را صرفاً به ارائه خدمات متفاوت به کارکنان محدود نمی‌کند؛ بلکه آن را به‌عنوان یک نظام مدیریتی چندسطحی در نظر می‌گیرد که از داده و شناخت فردی آغاز شده، با انعطاف فرآیندی و هم‌سویی اهداف ادامه یافته و از طریق چابکی سازمانی تثبیت می‌شود. این تبیین نشان می‌دهد که اجرای جداگانه هر یک از مؤلفه‌های مدل، به‌تنهایی برای تحقق شخصی‌سازی کافی نیست و اثربخشی مدل به ارتباط و هماهنگی میان تمامی سطوح آن وابسته است.

دلالت‌های کاربردی و مدیریتی

یافته‌های این پژوهش برای گروه باختر دارای دلالت‌های اجرایی مشخصی است. نخست، بر اساس مضمون تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی، پیشنهاد می‌شود برای هر یک از کارکنان، شناسنامه شغلی و توسعه‌ای شامل سوابق آموزشی، نتایج ارزیابی عملکرد، شایستگی‌ها، تجربه‌های کاری و نیازهای توسعه‌ای تهیه و به‌صورت دوره‌ای به‌روزرسانی شود. این شناسنامه می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری در زمینه آموزش، انتصاب، جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی قرار گیرد.

دوم بر اساس مضمون انعطاف ساختاری، پیشنهاد می‌شود رویه‌های استاندارد منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه‌های آموزش، ارزیابی عملکرد، انتصاب و جذب، به‌صورت ماژولار بازطراحی شوند. منظور از ماژولار بودن آن است که ضمن حفظ الزامات و کنترل‌های اصلی، امکان تنظیم برخی مراحل و ابزارها بر اساس ویژگی‌های شغل، سطح شایستگی و شرایط کارکنان وجود داشته باشد.

سوم بر اساس مضمون هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی، پیشنهاد می‌شود برای کارکنان، به‌ویژه کارکنان کلیدی و شاغلان مشاغل حساس، برنامه توسعه فردی تدوین شود. این برنامه باید از طریق گفتگوی میان مدیر و کارمند تنظیم شده و اهداف آن به شاخص‌های عملکردی و اولویت‌های واحد سازمانی ارتباط داده شود. چهارم بر اساس مضمون چابکی سازمانی، پیشنهاد می‌شود اجرای فرآیندهای منابع انسانی به‌صورت دوره‌ای پایش و در صورت تغییر شرایط سازمان، فناوری یا نیازهای شغلی بازنگری شود. به این ترتیب، شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی به یک اقدام موردی

مربوط به عملکرد، شایستگی‌ها، سوابق آموزشی، علایق حرفه‌ای و مسیر شغلی افراد، امکان می‌دهد که تصمیم‌هایی مانند آموزش، انتصاب، ارزیابی عملکرد و توسعه شغلی با نیازهای واقعی هر فرد تناسب بیشتری داشته باشد. در صورت فقدان چنین اطلاعاتی، شخصی‌سازی ممکن است به تصمیم‌گیری سلیقه‌ای یا برخورد تبعیض‌آمیز تبدیل شود. بنابراین، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، زیربنای منطقی و اطلاعاتی مدیریت فردمحور محسوب می‌شود.

انعطاف ساختاری نیز به این دلیل در مدل پژوهش اهمیت دارد که تفاوت‌های فردی کارکنان تنها زمانی می‌تواند در عمل مورد توجه قرار گیرد که ساختارها و رویه‌های سازمانی ظرفیت پاسخ‌گویی به این تفاوت‌ها را داشته باشند. رویه‌های کاملاً ثابت و یکسان، امکان تنظیم برنامه‌های آموزشی، مسیرهای شغلی، شیوه‌های ارزیابی و ترتیب کاری را متناسب با شرایط افراد محدود می‌کنند. از این رو، انعطاف ساختاری مکمل تصمیم‌گیری داده‌محور است؛ زیرا داده‌های فردی زمانی به نتیجه عملی منجر می‌شوند که سازمان بتواند بر اساس آن‌ها در فرآیندهای منابع انسانی تعدیل و تنظیم ایجاد کند.

با این حال، توجه به نیازهای فردی به‌تنهایی برای تحقق شخصی‌سازی کافی نیست. یافته‌ها نشان می‌دهد که هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی نقش واسطه‌ای مهمی در مدل دارد. اگر خواسته‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان با اهداف واحد و سازمان پیوند نداشته باشد، شخصی‌سازی ممکن است به ترجیح منافع فردی بر منافع سازمانی منجر شود. در مقابل، هنگامی که اهداف توسعه‌ای فرد، برنامه شغلی و شاخص‌های عملکردی او با اولویت‌های سازمان ارتباط پیدا کند، شخصی‌سازی می‌تواند هم‌زمان به رشد فرد و تحقق اهداف سازمان کمک کند. بنابراین، این مضمون بیانگر آن است که شخصی‌سازی در گروه باختر باید در چارچوب یک رابطه دوسویه میان فرد و سازمان طراحی شود.

چابکی سازمانی نیز در سطح مدل، پیامد و شرط تداوم شخصی‌سازی محسوب می‌شود. محیط فعالیت سازمان‌های هلدینگی و صنعتی تحت تأثیر تغییرات فناوری، الزامات بازار، تحولات پروژه‌ای و نیازهای متغیر نیروی انسانی قرار دارد. در چنین شرایطی، یک نظام منابع انسانی شخصی‌سازی‌شده باید بتواند در زمان مناسب، برنامه‌های آموزشی، معیارهای ارزیابی، مسیرهای شغلی و شیوه‌های تخصیص نیروی انسانی را بازنگری کند. بنابراین، چابکی سازمانی این امکان را فراهم می‌سازد که شخصی‌سازی از یک برنامه مقطعی به یک قابلیت پایدار سازمانی تبدیل شود.

بر اساس این استدلال، ارتباط میان سطوح مدل را می‌توان به‌صورت یک زنجیره منطقی توضیح داد: داده‌های فردی، شناخت کارکنان را امکان‌پذیر می‌سازد؛ انعطاف ساختاری، تبدیل این شناخت به اقدامات منابع انسانی را فراهم می‌کند؛ هم‌راستاسازی اهداف،

پژوهش های پیشین، استفاده از تحلیل رفتار کاربر و داده کاوی برای ارائه خدمات و آموزش شخصی سازی شده، موجب بهبود کیفیت تجربه و رضایت کارکنان می شود (غفاریان، ۱۳۹۹؛ قباخلو، ۱۴۰۱)؛ بنابراین نتایج حاصل از شخصی سازی قابلیت انتقال به بستر منابع انسانی (آموزش، توسعه و ارزیابی عملکرد) و تبدیل آن به مبنای اصلی تصمیم های منابع انسانی را دارد.

هم راستا سازی اهداف فردی و سازمانی: ادبیات موجود در حوزه تناسب فرد-سازمان و هم سویی استراتژیک، هم راستا سازی هدف را شرط پایداری انگیزش و عملکرد می دانند. در مدل های شخصی سازی، تنظیم اهداف، تبیین چشم انداز و اعتبارسنجی مستمر، به عنوان مراحل کلیدی پیاده سازی شخصی سازی معرفی شده اند (جین و همکاران، ۲۰۲۲). در سطح روابط بین گروهی، شخصی سازی از مسیر افزایش همدلی، اعتماد و کاهش کلیشه ها، موجب بهبود عدالت و کاهش تبعیض می شود (انسری و میلر، ۲۰۰۶) که این امر بستر روانی-اجتماعی به منظور هم سویی اهداف فرد با سازمان ایجاد خواهد کرد.

مضمون پایه «هم راستا سازی اهداف فردی و سازمانی»، مستقیماً زیرمضمون سازمان دهنده «هم سویی فرد و سازمان» قرار دارد و پلی مفهومی میان «مدیریت فردمحور» و «سازگاری کلان سازمانی» ایجاد می کند. خروجی های کلیدی این مضمون، انسجام عملکرد و افزایش انگیزش کارکنان می باشد. شخصی سازی خدمات، با هم راستا سازی اهداف فردی و شاخص های کلان سازمان، وفاداری و کیفیت رابطه را بهبود می دهد (زهره وندیان و مندعلی زاده، ۱۳۹۸).

انعطاف ساختاری: در ادبیات شخصی سازی، مضمون انعطاف پذیری ساختاری، دارای نقش کلیدی به منظور تحقق تفاوت های مورد نظر در حوزه فردی است. مدل هوانگ و همکاران (۲۰۲۳)، انعطاف پذیری و جو منابع انسانی در سطح سازمانی را به عنوان پیش نیازهای محوری شخصی سازی مدیریت منابع انسانی معرفی کرده است. در ادبیات کلاسیک طراحی سازمانی، ساختارهای ارگانیک و منعطف، بستر مناسب تری برای پاسخگویی به نیازها و ترجیحات فردی متنوع فراهم می کنند (برنز و استاکر، ۱۹۶۱). برخی از پژوهشگران نیز نشان دادند که در سیاست های سازمانی و محیط کار، بر امکان شخصی سازی اثر مستقیم دارند؛ بنابراین عواملی مانند وضعیت کارکنان، ساعات کار، محیط کار، دوستان، همکاران و فعالیت ها و عواطف، بر میزان انعطاف پذیری و قابلیت شخصی سازی محیط کار تأثیر می گذارند (ولز و تین، ۲۰۰۲).

در مطالعات شخصی سازی، انعطاف در طراحی ساختار، موجب افزایش رضایت و کارایی کارکنان شده است؛ مثلاً انعطاف در طراحی خدمات شخصی سازی شده، موجب افزایش رضایت و کارایی کاربران شده (غفاریان و همکاران، ۱۳۹۹) و انعطاف در ارائه خدمات

وابسته به تصمیم مدیر تبدیل نمی شود، بلکه در قالب فرآیندها، دستورالعمل ها و سامانه های رسمی سازمان نهادینه خواهد شد.

برای اجرای تدریجی مدل، پیشنهاد می شود گروه باختر ابتدا این الگو را در یکی از حوزه های منابع انسانی، مانند آموزش و توسعه کارکنان، به صورت آزمایشی اجرا کند. در مرحله نخست، اطلاعات شغلی و شایستگی کارکنان جمع آوری و شناسنامه توسعه ای آنان تهیه شود. در مرحله دوم، برنامه های توسعه فردی بر اساس شکاف شایستگی و اهداف سازمانی تدوین گردد. در مرحله سوم، نتایج اجرای برنامه ها از طریق شاخص هایی مانند میزان تحقق برنامه توسعه، رضایت کارکنان، بهبود عملکرد و میزان استفاده از فرصت های آموزشی ارزیابی شود. پس از اصلاح الگو بر اساس نتایج پایلوت، امکان توسعه آن به حوزه های انتصاب، ارزیابی عملکرد و جذب فراهم خواهد شد.

بحث و نتیجه گیری

در این بخش، یافته های پژوهش در پرتو مبانی نظری و پیشینه پژوهش مورد بررسی و تبیین قرار می گیرند. هدف از این امر، آن است که نشان داده شود مضامین استخراج شده، چگونه با ادبیات موجود همخوانی یا تفاوت دارند و چه نوآوری هایی در پژوهش حاضر ارائه شده است.

تبیین مضامین پایه در پرتو مبانی نظری:

تصمیم گیری مبتنی بر داده های فردی: شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، زمانی معتبر و اجرایی می شود که تصمیم ها بر اساس داده های اختصاصی کارکنان (عملکرد، ترجیحات و مسیر شغلی) اتخاذ شوند. شخصی سازی منابع انسانی بر اطلاعات هر فرد تأکید داشته و به همین منظور، مبتنی بر تحلیل گری منابع انسانی و هوش مصنوعی می باشد (هوانگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ تامبی و همکاران، ۲۰۱۹؛ محمد، ۲۰۱۹).

یکی از مصداق های مضمون تصمیم گیری مبتنی بر داده های فردی در پژوهش های پیشین، کاربست سیستم های توصیه گر در آموزش و توسعه هر کدام از کارکنان است. این امر موجب افزایش دقت و عدالت ادراک شده در تصمیم های منابع انسانی شده و خطای تخصیص را کاهش می دهد (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ قباخلو و همکاران، ۱۴۰۱؛ غفاریان و همکاران، ۱۳۹۹).

مضمون پایه تصمیم گیری مبتنی بر داده های فردی در پژوهش حاضر، در سطح سازمان دهنده مدیریت فردمحور قرار می گیرد و با انعطاف ساختاری ترکیب می شود تا تناسب مداخله ها و تجربه کارکنان تضمین شود. در مدل پژوهش، خروجی مستقیم این مضمون، تناسب مداخله ها و کاهش خطای تخصیص است که منجر به هم سویی فرد و سازمان منجر می شود. طبق نتایج

تبیین مضامین فراگیر و ارتباط آن‌ها با مدل‌های پیشین

در این بخش، مضامین فراگیر استخراج شده، با مدل‌های نظری و تجربی پیشین مقایسه و تبیین می‌شوند تا جایگاه علمی و نوآوری پژوهش حاضر روشن گردد. مضامین فراگیر پژوهش شامل مدیریت فرد محور، هم‌سوایی فرد و سازمان و سازگاری کلان سازمانی هستند که در ادامه به شرح هر کدام پرداخته می‌شود.

مدیریت فردمحور: این مضمون فراگیر، بر تفاوت‌های فردی، نیازها و ترجیحات کارکنان تأکید دارد. در مدل شخصی‌سازی هوانگ و همکاران (۲۰۲۳)، مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده به‌عنوان مدلی معرفی شده است که در سطح فردی با استفاده از تحلیلگران منابع انسانی و هوش مصنوعی اجرا می‌شود. همچنین محمد (۲۰۱۹)، شخصی‌سازی را نوعی اقدام با عملکرد بالا دانسته است که با نیازهای فردی کارکنان سازگاری دارد.

مدل‌های داده محور مانند وانگ و همکاران (۲۰۲۰) که سیستم‌های توصیه‌گر آموزشی را برای کارکنان طراحی کرده‌اند، نمونه‌ای از مدیریت فردمحور هستند. در پژوهش‌های داخلی نیز قباخلو (۱۴۰۱) و غفاریان (۱۳۹۹)، نشان داده‌اند که تمرکز بر داده‌های فردی و ترجیحات کاربران، کیفیت خدمات و سطح رضایت را افزایش می‌دهد.

در مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی ارائه شده در پژوهش حاضر، مدیریت فردمحور به‌عنوان مضمون فراگیر نخست، اساس اقدامات شخصی‌سازی را تشکیل داده و با مضامین پایه تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی و انعطاف ساختاری ارتباط مستقیم دارد.

هم‌سوایی فرد و سازمان: این مضمون فراگیر، نشان می‌دهد که شخصی‌سازی تنها در سطح فردی کافی نیست؛ بلکه باید اهداف و ترجیحات کارکنان با اهداف کلان سازمان هم‌راستا شوند. چنین هم‌سوایی، موجب انسجام عملکردی و پایداری انگیزش کارکنان می‌شود.

چین و همکاران (۲۰۲۲)، در مدل امکان‌سنجی شخصی‌سازی، تنظیم اهداف و چشم‌انداز را یک مرحله کلیدی معرفی نموده‌اند تا اقدامات شخصی‌سازی شده، در راستای اهداف کلان سازمانی قرار گیرند. انسری و میلر (۲۰۰۶)، نشان داده‌اند که شخصی‌سازی، با افزایش همدلی، اعتماد و کاهش کلیشه‌ها، عدالت سازمانی را تقویت نموده و زمینه هم‌سوایی پایدار میان فرد و سازمان را فراهم می‌سازد. در پژوهش‌های داخلی، زهره وندیان و مندعلی‌زاده (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که شخصی‌سازی خدمات همراه با قدردانی، موجب بهبود کیفیت رابطه و وفاداری افراد شده است. این یافته نشان می‌دهد که وقتی نیازهای فردی با اهداف سازمانی هم‌راستا شوند، روابط پایدارتر و اثربخش‌تری شکل خواهد گرفت.

شخصی‌سازی شده، کیفیت کار و رضایت کاربران را بهبود بخشیده است (میری و همکاران، ۱۳۹۵). مضمون پایه انعطاف ساختاری در مدل پژوهش حاضر، به‌عنوان یکی از ستون‌های اصلی سازگاری کلان سازمانی عمل کرده و زمینه‌ساز کاهش تعارض کار-زندگی، بهبود رضایت شغلی و ارتقای بهره‌وری سازمانی می‌شود.

چابکی سازمانی: در ادبیات شخصی‌سازی، چابکی سازمانی به معنای توانایی واکنش سریع و مؤثر به تغییرات محیطی و نیازهای فردی کارکنان است و یکی از مضامین پایه کلیدی در شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. این مفهوم در ادبیات نظری و تجربی، به‌عنوان یک پیش‌شرط لازم برای بقا و اثربخشی سازمان‌ها در محیط‌های پویا مطرح شده است. مورتی و ساکر (۲۰۰۳) در مدل سه مرحله‌ای خود شامل یادگیری، هماهنگ‌سازی و ارزیابی، نشان داده‌اند که شخصی‌سازی، ذاتاً نیازمند چرخه‌های بازخورد و انطباق است. این چرخه‌ها همان منطق چابکی سازمانی را شکل می‌دهند؛ یعنی سازمان باید قادر باشد به صورت مستمر داده‌های جدید را یاد گرفته و اقدامات خود را هماهنگ سازد، و در نهایت پس از ارزیابی نتایج، در برابر تغییرات و نیازهای فردی، واکنش سریع و مناسب از خود نشان دهد.

ناندی و باسو (۲۰۱۸) تأکید کرده‌اند که دیجیتالی‌سازی منابع انسانی و شخصی‌سازی منافع کارکنان، موجب افزایش رضایت و عملکرد و در نهایت ارتقا یافتن چابکی سازمانی می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که چابکی، نه تنها در سطح فرآیندهای منابع انسانی، بلکه در سطح کلان سازمانی نیز اثرگذار بوده و می‌تواند به بهبود بهره‌وری و در نهایت حفظ کارکنان نیز منجر شود. پترسون و همکاران (۲۰۰۷) در حوزه خدمات عمومی نشان دادند که شخصی‌سازی خدمات دولت الکترونیک، کارایی ارتباطات را افزایش می‌دهد ولی با موانعی از جمله دسترسی، اعتماد، کنترل و حریم خصوصی مواجه است. رفع این موانع، بخشی از چابکی سازمانی محسوب می‌شود، زیرا سازمان می‌بایست بتواند به سرعت سازوکارهای خود را با شرایط جدید و نیازهای کارکنان هماهنگ سازد.

زهره وندیان و مندعلی‌زاده (۱۳۹۸) نشان دادند که شخصی‌سازی خدمات در باشگاه‌های ورزشی همراه با چابکی در پاسخگویی، موجب بهبود رضایت و وفاداری افراد شده است. چابکی سازمانی در مدل پژوهش حاضر، به‌عنوان یکی از مضامین پایه، زیرمضمون سازمان دهنده سازگاری کلان سازمانی است. این مضمون پایه، با فعال‌سازی چرخه‌های یادگیری، هماهنگ‌سازی و ارزیابی، و همچنین با رفع موانع فردی و سازمانی، قابلیت واکنش سریع نسبت به تغییرات را فراهم می‌کند و پیامد مستقیم آن، افزایش سرعت واکنش سازمان، ارتقای رضایت کارکنان و بهبود عملکرد کلان سازمان است.

اساس، برای تبدیل نتایج پژوهش به اقدام عملی، سه محور اجرایی پیشنهاد می شود.

نخست، در بعد مدیریت فردمحور لازم است برای هر کارمند «شناسنامه شغلی و توسعه ای» مبتنی بر داده های عملکردی، آموزشی و شایستگی تدوین شود تا تصمیم های منابع انسانی بر پایه اطلاعات واقعی و نه برداشتهای کلی اتخاذ گردد.

دوم، در بعد همسویی فرد و سازمان، پیشنهاد می شود برای کارکنان کلیدی و مشاغل حساس، «برنامه توسعه فردی (IDP)» طراحی و اجرا شود تا اهداف رشد فردی با اهداف واحد و سازمان همراستا گردد.

سوم، در بعد سازگاری کلان سازمانی، ضروری است رویه های استاندارد منابع انسانی، به ویژه در حوزه های آموزش، انتصاب، ارزیابی عملکرد و جذب، به صورت چابک و قابل تنظیم بازنگری شوند تا امکان پاسخ گویی سریع تر به تفاوت های فردی و شرایط متغیر سازمان فراهم شود.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می دهد که شخصی سازی مدیریت منابع انسانی در ساختار گروه باختر، زمانی اثربخش خواهد بود که در قالب فرآیندهای اجرایی، ابزارهای داده محور و رویه های استانداردسازی شده پیاده سازی شود.

پیشنهادهای

در پایان، راهکارها و مسیرهای زیر برای پژوهش های آتی در حوزه شخصی سازی مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می شوند:

– انجام پژوهش مشابه در سازمان ها و صنایع مختلف (بخش های دولتی، خصوصی، خدماتی و صنعتی) به منظور افزایش قابلیت تعمیم نتایج.

– استفاده از نمونه های بزرگ تر و متنوع تر از مدیران، کارکنان و خبرگان در سطوح مختلف سازمانی و دانشگاهی.

– استفاده از روش های کمی (پرسشنامه، مدل سازی آماری) در کنار تحلیل مضمون برای سنجش میزان تأثیر مضامین استخراج شده.

– طراحی ابزارهای سنجش استاندارد بر اساس الگوی پیشنهادی و آزمون آن ها در محیط های گوناگون.

– اجرای پژوهش های طولی برای بررسی پایداری مضامین در گذر زمان و تغییرات محیطی.

– مقایسه نتایج حاصل در سازمان های ایرانی با سازمان های بین المللی به منظور ارزیابی تأثیر تفاوت های فرهنگی و ساختاری در نتایج نهایی.

– پیاده سازی الگوی پیشنهادی در واحدهای منابع انسانی و ارزیابی اثرات آن بر عملکرد، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان.

در مدل شخصی سازی مدیریت منابع انسانی ارائه شده در پژوهش حاضر، هم سویی فرد و سازمان، نقش یک پل ارتباطی بین دو مضمون فراگیر دیگر، یعنی مدیریت فردمحور و سازگاری کلان سازمانی، را ایفا کرده و موجب قرار گرفتن اقدامات شخصی سازی مدیریت منابع انسانی در راستای اهداف کلان سازمانی می شود.

سازگاری کلان سازمانی: مضمون فراگیر سازگاری کلان سازمانی، نشان دهنده توانایی سازمان در ایجاد تغییرات ساختاری، فرهنگی و فناورانه به منظور پیاده سازی موفق شخصی سازی مدیریت منابع انسانی است. سازگاری کلان سازمانی، به معنای این است که سازمان بتواند در سطح سیاست ها، فرآیندها و فرهنگ خود، انعطاف پذیری نشان دهد تا اقدامات فردمحور و همسویی اهداف فردی و سازمانی، محقق شوند.

هوانگ و همکاران (۲۰۲۳)، در مدل خود، انعطاف پذیری و جو منابع انسانی را به عنوان دو عنصر کلیدی شخصی سازی در سطح سازمانی معرفی کرده اند. این دو عنصر، موجب می شوند که اقدامات شخصی سازی شده، نه تنها به سطح فردی محدود نشوند، بلکه در ساختار و فرهنگ سازمان نهادینه شوند.

مورتی و ساکر (۲۰۰۳)، در مدل سه مرحله ای خود شامل یادگیری، هماهنگ سازی و ارزیابی، نشان دادند که شخصی سازی نیازمند چرخه های بازخورد و انطباق است. این چرخه ها در واقع همان منطق سازگاری کلان سازمانی را شکل داده و سازمان را قادر به هماهنگی مستمر با شرایط جدید می کنند. ناندی و باسو (۲۰۱۸)، به این نتیجه رسیدند که دیجیتالی سازی منابع انسانی و شخصی سازی منافع کارکنان، موجب افزایش رضایت و عملکرد، و در نهایت سازگاری سازمانی می شوند. پترسون و همکاران (۲۰۰۷)، نشان دادند که در حوزه خدمات عمومی، شخصی سازی خدمات الکترونیک، کارایی ارتباطات را افزایش می دهد ولی با موانعی چون دسترسی، اعتماد و حریم خصوصی مواجه است. رفع این موانع، در واقع بخشی از تلاش در راستای سازگاری کلان سازمانی محسوب می شود، زیرا سازمان باید بتواند سیاست ها و زیرساخت های خود را با نیازهای جدید هماهنگ کند.

در مدل شخصی سازی مدیریت منابع انسانی ارائه شده در پژوهش حاضر، سازگاری کلان سازمانی، سطح نهایی و تثبیت کننده اقدامات شخصی سازی محسوب می شود. این مضمون فراگیر، با مضامین پایه انعطاف ساختاری و چابکی سازمانی ارتباط مستقیم داشته و کمک می کند تا شخصی سازی مدیریت منابع انسانی نه تنها در سطح فردی و دوره زمانی میان مدت، بلکه در سطح کلان و بلندمدت در سازمان اجرا و تثبیت شود.

یافته های این پژوهش صرفاً به تبیین مفهومی شخصی سازی مدیریت منابع انسانی محدود نمی شود، بلکه می تواند مبنای بازطراحی فرآیندهای منابع انسانی در گروه باختر قرار گیرد. بر این

سیاسگزاری

- بررسی چالش‌ها و فرصت‌های پیاده‌سازی مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرایط واقعی سازمانی.
- بررسی ارتباط مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی با مفاهیم نوین از جمله تحول دیجیتال، هوش مصنوعی، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی.
- این مقاله مستخرج از رساله این‌جانب تحت عنوان «طراحی مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، مورد مطالعه شرکت گروه باختر» می‌باشد بر خود وظیفه میدانیم از کلیه استادان و پژوهشگران گرامی، خبرگان مصاحبه‌شونده، که در مسیر انجام این پژوهش موجب دلگرمی و حرکت ما بودند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

References

- Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertising effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.005>
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Benaquisto, L., & Given, L. M. (2008). *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412963909>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brunia, S., & Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in non-territorial offices: A study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 169–182. <https://doi.org/10.1108/14630010910985922>
- Callan, J., Smeaton, A. F., Beaulieu, M., Borlund, P., Brusilovsky, P., Chalmers, M., ... Toms, E. (2003). Personalisation and recommender systems in digital libraries: *Joint NSF-EU DELOS working group report*. DELOS Network of Excellence. <https://doi.org/10.1007/s00799-004-0100-1>
- Ghobakhloo, M., & Ghobakhloo, M. (2022). Design a personalized Recommender system based on sentiment analysis on social media (Case study: banking system). *Organizational Resources Management Research*, 12(1), 163-189. (In Persian) <https://doi.org/10.1007/s13278-022-00900-0>
- Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622–654. <https://doi.org/10.2307/3556639>
- Ensari, N., & Miller, N. (2006). The application of the personalization model in diversity management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 589–607. <https://doi.org/10.1177/1368430206067679>
- Ghaffarian, S., Jalali, M., Babolhavaeji, F., Hariri, N., & Khademi, M. (2020). Designing a personalized service model based on recommender systems in the Astan Quds Razavi digital library software. *Library and Information Science*, 23(2), 5–24. (In Persian) <https://doi.org/10.30481/lis.2019.192234.1599>
- Haji Ali Akbari, F., & Ranji, S. (2014). Identifying factors affecting online insurance personalization and its impact on customer loyalty. In *Proceedings of the International Conference on Management and Industrial Engineering* (pp. 1–13). (In Persian)
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 486–497. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>
- Jane, A; Sahoo, M; Sahi, A. (2022). The Impact of Personalization Strategies on Consumer Engagement and Conversion Rates in Digital Marketing. *Infosys Consulting, Spotlight on Financial Services and Fintech*, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114641>
- Jatain, D., Singh, V., & Dahiya, N. (2022). A contemplative perspective on federated machine learning: Taxonomy, threats & vulnerability assessment and challenges. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*, 34(9), 6681-6698. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2021.05.016>
- Kamel Ghalibaf, A., Gholian Avval, M., Mazloom Khorasani, Z., & Tara, S. M. (2018). Design aspects of patient summaries in personalized health information systems: A systematic review. *Health Management*, 21(72), 42–54. (In Persian).
- Kamali, Y. (2018). Thematic analysis methodology and its application in public policy studies. *Quarterly Journal of Public Policy*, 4(2), 189–208. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.67875>

- Li, H., Kannan, P.K. and Kim, H.J. (2021) Personalized Advertising in Online Platforms: A Review and Research Agenda. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 45-65. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2021.01.001>
- Moazen Alavi, S. M., Tabarsa, G. R., & Khorshidi, G. H. (2020). Designing and explaining a national human resource development model. *Development Process Monthly*, 33(2), 155–192. (In Persian).
- Miri, A., Salami, M., & Marjani, A. (2016). Personalization of service delivery in public libraries from the perspective of public librarians in Mashhad. *Library and Information Science Research Journal*, 6(2), 227–243. (In Persian). <https://doi.org/10.22067/riis.v6i2.52637>
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *All Ireland Journal of Higher Education*, 9(3), 3351. <https://doi.org/10.62707/aishej.v9i3.335>
- Mohammed, D. A. Q. (2019). HR analytics: a modern tool in HR for predictive decision making. *Journal of Management*, 6(3), 51-63. <https://doi.org/10.34218/JOM.6.3.2019.007>
- Murthi, B. P. S., Sarkar, S. (2003). The role of the management sciences in research on personalization. *Management Science*, 49(10), 1344–1362. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1344.17313>
- Nandy, A., & Basu, R. (2018). Role of HR Digitisation in Personalization of Employee Benefit. *Sruti Management Review*, 7(2), 28-35.
- Okhovat, H., Ghasemi Garmi, F., & Behesht Ayin, S. (2018). Analysis of personalization in Mehr housing apartments: A case study of Mehr Housing Workers' Site No. 2 in Pakdasht. *Armanshahr Architecture and Urban Development Journal*, 1(23), 1–14. (In Persian)
- Pieterse, W., Ebberts, W., & Van Dijk, J. (2007). Personalization in the public sector: An inventory of organizational and user obstacles towards personalization of electronic services in the public sector. *Government Information Quarterly*, 24(1), 148-164. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.12.001>
- Soares, E. M. G. (2010). *Document supply and resource sharing in Portuguese libraries: the role of the National Library*. *Inter lending & Document Supply*, 38(1), 82-98. <https://doi.org/10.1108/02641611011025343>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Van der Voordt, D. J. M., & Van Meel, J. J. (2002). Psychologische aspecten van kantoorinnovatie. *Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft*.
- Vandian, K., & Mandealizadeh, Z. (2019). The effect of service personalization and customer appreciation on customer loyalty in sports clubs in Arak considering the mediating role of relationship quality dimensions. *Sport Management Studies*, (55), 251–270. (In Persian) <https://doi.org/10.22089/smrj.2019.6814.2414>
- Wells, M., & Thelen, L. (2002). What does your workspace say about you? The influence of personality, status, and workspace on personalization. *Environment and Behavior*, 34(3), 300–321. <https://doi.org/10.1177/0013916502034003002>